

Teamgeist oder Machtkampf in Besprechungen?

Organisationsentwicklung durch Zusammenarbeit

Christian Lucke

Die Besprechung bildet das Herz der Zusammenarbeit in Organisationen. Besonders für organisatorische Erneuerungen und Veränderungen ist eine effektive Zusammenarbeit unabdingbar. Aber oft verlaufen diese Zusammenkünfte mühevoll und wenig effektiv, und die Resultate lassen zu wünschen übrig. Sie werden deshalb vielfach als Zeitverschwendung angesehen. Bestehende Vorgehensweisen und Gewohnheiten bei Besprechungen bieten einen erfolgreichen Widerstand gegen Veränderungen. Können die alten Gewohnheiten abgelegt werden? Und wie kann man durch eine andere Art der Zusammenarbeit in Besprechungen zu tragfähigen Organisationsentwicklungsprozessen kommen? Der Autor beschreibt seine Vorgehensweise und Erfahrungen am Beispiel der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB).

Der allen bekannte Frust

Über Sitzungen wird sehr viel geklagt. Und oft auch zu Recht. Viele gehen zu einer Besprechung wie zu einem Zahnarztbesuch. Er ist notwendig aber unangenehm. Was sagen 'erfahrene' Teilnehmer über die Qualität von Sitzungen?

- Es sind immer wieder dieselben, die miteinander diskutieren, wodurch eine Reihe wichtiger Aspekte unzureichend beleuchtet wird. Das hat Konsequenzen für die Qualität der Entscheidungen und deren Umsetzung.
- In Diskussionen verfällt man in Wiederholungen, so dass der Eindruck entsteht, es geht um unerschwellige Emotionen, die nicht geäußert werden.
- Es ist nicht deutlich, welcher Beitrag eigentlich von einem erwartet wird. Es scheint, als ob daran auch gar kein Interesse besteht. Aber warum muss man dann eigentlich dabei sein? Bedeutet Anwesenheit vielleicht Einverständnis?
- Es wird anders miteinander gesprochen als in den Pausen oder auf dem Gang. Die Atmosphäre ist unnatürlich formell, indirekter und unpersönlicher. Manchmal äußert jemand einen Standpunkt, der vollständig von seiner vorherigen, informellen Meinung abweicht.

- Der Status eines Besprechungspunktes bleibt undurchsichtig: wurde schon darüber beschlossen und geht es nur um eine Mitteilung oder ist Einflussnahme noch möglich? Wer entscheidet eigentlich? Und wie?
- Bei vielen Punkten kommt es nicht zu einer Entscheidung. Die Dinge werden vertagt und manchmal erledigen sie sich auch von selbst. Aber es bleibt sehr unbefriedigend. Und der Berg der Probleme wächst.
- Häufig kann man die gleiche Information in mehreren Sitzungen hören. Warum muss man dann noch hingehen?
- Viele meiner Kollegen gehen unvorbereitet in eine Sitzung. Das führt dazu, dass wichtige Informationen fehlen und der Punkt nicht zu einem Abschluss gebracht werden kann.
- Meine Kollegen verteidigen vor allem ihre eigenen Interessen und können das auch noch gut verpacken. Die informellen Machtverhältnisse sind stärker als das Streben nach der besten Lösung. Es besteht die Gefahr sozialer Sanktionen, wenn man die gefestigten informellen Machtverhältnisse nicht durchschaut.
- Obwohl ich für einen bestimmten Arbeitsprozess verantwortlich bin, darf ich in der Sitzung auf einmal wenig oder nichts mehr zu Themen sagen, die meine Arbeit betreffen. Ich werde aber hinterher für die Ausführung und deren Erfolg oder Misserfolg verantwortlich gemacht.

In einigen Unternehmen wird von einer krankmachenden Sitzungskultur gesprochen: Diskutieren tritt an Stelle von Handeln. Der Schaden, den eine unprofessionelle Sitzungskultur anrichten kann, ist enorm: es werden falsche Entscheidungen getroffen, aus Fehlern wird nicht explizit gelernt, die Beziehungen zwischen Teilnehmern werden beschädigt und es kostet viel Zeit und Energie. Die Investition an Arbeitszeit und damit Geld rentiert sich oft nicht. Viele Erneuerungsprozesse scheitern, weil die Verantwortlichen nicht in der Lage sind, in Sitzungen zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

Natürlich verlaufen auch viele Sitzungen 'nicht schlecht'. In der Praxis heißt das dann: Gegensätze nicht verschärfen und Kompromisse anstreben, die niemanden zu sehr vor den Kopf stoßen. Oder es werden Entscheidungen getroffen, bei der die Mehrzahl der Beteiligten übergegangen wird. Zu viel Rücksicht auf die Beziehungen oder die gefestigten Machtverhältnisse führen leicht zu einer niedrigen Qualität der Entscheidung. Darunter haben letztendlich das Unternehmen und die Kunden zu leiden.

Die Sitzung als Managementinstrument?

Das Wort *Sitzung* hat für viele einen magischen Klang. Wie kann man es anders erklären, dass dieses Phänomen so lange, mit soviel Erfolg gegen eine echte Veränderung immun geblieben ist? Ein Teil der Magie hat zweifelsohne mit dem ambivalenten Verhalten der Betroffenen zu tun: einerseits eine ziemliche Frustration und andererseits eine willkommene Abwechslung von der 'normalen' Arbeit, wobei man spannende soziale Erlebnisse haben kann.

In der Praxis beschränken sich die Erneuerungen in den Sitzungs- und Kommunikationsgewohnheiten oft nur auf eine Veränderung der Hardware: E-Mail, Intranet, Voice-Mail, Groupware, Videokonferenzen, Electronic Bulletin Boards, Fax-Kaskaden. Technische Hilfsmittel sind sicherlich notwendig, um die Kommunikationsmöglichkeiten zu erweitern. Aber wird dadurch auch die Qualität verbessert?

Angesichts des potentiellen Mehrwerts von Sitzungen ist es auffallend, dass es in den letzten Jahrzehnten keine nennenswerten Erneuerungen in der Durchführung der 'klassischen' Sitzung gegeben hat. Selten sind sich die Führungskräfte der enormen Investition von Zeit und Geld in Besprechungen bewusst. Analysen zur Qualität und zu den Ergebnissen all der sitzungähnlichen Zusammenkünfte sind äußerst rar, ebenso wie das Experimentieren mit Erneuerungen, die den bisherigen Rahmen sprengen.

Am 15. September 1999 berichtete die *Süddeutsche Zeitung* über eine Umfrage unter 850 Führungskräften, dass „Arbeitszeiteile von bis zu 65 Prozent ... in Meetings verbracht werden. Mehr als 80 Prozent der Befragten äußerten sich unzufrieden über Organisation und Ablauf von Besprechungen.“ Und weiter in diesem Artikel: „Deutsche Firmen haben sich mit der Zeit- und Geldverschwendung durch Sitzungen und Meetings noch kaum beschäftigt. Ob der Hamburger Otto-Versand, der Computerriese IBM oder die Lufthansa - Erkenntnisse über die Effizienz beim Ablauf von Besprechungen liegen nicht vor.“

Auch in den Niederlanden, das gerade in Deutschland oft als Vorbild verwendet wird, ist die Situation keineswegs besser. Die Frage drängt sich auf, warum die Sitzung als eines der wenigen Gebiete in Management und Organisation bis heute einer radikalen Erneuerung entgangen ist.

Es scheint beinahe, als ob sich viele mit Mittelmäßigkeit als Beurteilungsergebnis für Sitzungen abgefunden haben. Im Vergleich zu anderen Arbeits- und Betriebsergebnissen wird die Messlatte für die Qualität von Sitzungen erstaunlich niedrig angelegt. Keine Notwendigkeit also für Veränderung? Keine Möglichkeit? Können tief verwurzelte und lang bestehende Gewohnheiten ab-

gelegt werden? Oder abgewöhnt? Kann man bedeutungsvolle Erneuerungen wirklich realisieren? Und warum eigentlich?

Die Besprechung bildet das Herzstück in der Teamarbeit: Mitarbeiter mit verschiedenen Interessen, aus verschiedenen Arbeitsprozessen und Verantwortungsgebieten, mit unterschiedlichsten Charakterzügen und Talenten kommen zusammen, um sich abzustimmen, Informationen auszutauschen, Probleme zu besprechen und zu lösen, Entscheidungen zu treffen, zu Absprachen zu kommen. Das Ergebnis besteht darin, Informationen aus unterschiedlichen Teilprozessen zusammenzuführen und zu integrieren, so dass ein Mehrwert geschaffen wird; eine hochwertige Sitzungsqualität fördert exzellente Entscheidungen und engagierte Umsetzungsprozesse.

Ein zweites Ergebnis ist eine verbesserte Qualität der Zusammenarbeit und ein gesundes soziales Klima. Die praktische Erfahrung zeigt, dass es durchaus möglich ist, die Sitzung zu transformieren. Sie kann zu einem Ort werden, wo die Unterschiede der Funktionen, der Talente und Charaktere einander ergänzen und verstärken. Sitzungen warten darauf, zu einem 'outstanding tool of management' zu werden, wo Teamgeist statt Machtkampf groß geschrieben wird.

Praxisbeispiel – Erneuerung der Besprechungskultur und -struktur in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Situation

Die *Zentral- und Landesbibliothek Berlin* hatte 1995 einen Fusionsprozess aus der Berliner Stadtbibliothek im Osten Berlins und der Amerika Gedenkbibliothek im Westen Berlins äußerlich erfolgreich abgeschlossen. Die Bibliothek verfügt nach wie vor über die zwei Standorte, was eine Fächerteilung notwendig gemacht hatte. Eine Reihe von wichtigen Problemen, insbesondere auf dem Gebiet der Zusammenarbeit und der Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur waren aber noch ungelöst. Deshalb entschlossen sich Vorstand und Generaldirektion der ZLB 1998, einen Organisationsentwicklungsprozess unter externer Begleitung zu starten.

Neben anderen dringenden Problemen (Erneuerung des Geschäftsgangs, Entwicklung eines tragfähigen Leitbildes der ZLB, Entwicklung von Auskunftsstandards, organisatorische und strukturelle Verbesserungen im Bereich Magazin, Einrichten eines Beschwerdemanagements, organisatorische und technische Verbesserungen im Bereich „Zentrum für Berlin-Studien“) gab es ein ausgesprochenes Unbehagen über das bestehende Sitzungssystem. Das Unternehmen kannte eine Vielzahl von Sitzungen, die unterstützt wurden durch schriftliche und modernste technische Informationsmittel.

Trotzdem erreichten die Generaldirektion in immer stärkerem Maße Klagen über unzureichende Informationen. Das Fehlen von Information wurde auch oft genutzt, um Entscheidungen der Generaldirektion zu ignorieren und wichtige Probleme zu spät auf die Tagesordnung zu setzen. Die Problemlösungen delegierten sich so von selbst 'nach oben'.

Die Generaldirektion führte wöchentlich eine Sitzung durch (Vorstandssitzung). Es gab immer eine lange Reihe von Tagesordnungspunkten, die alle behandelt werden mussten. Durch das Prinzip des 'Hochdelegierens' verstärkte sich die Notwendigkeit, tief in die Details einzusteigen. Die Generaldirektion hatte kaum noch Zeit, über strategische Fragen und Geschäftspolitik zu sprechen. Häufig brannte das Licht im Sitzungsraum der Generaldirektion bis spät in die Nacht.

Die Frustration der Generaldirektion nahm zu, weil trotz zunehmenden Einsatzes die Liste der Tagesordnungspunkte nicht kürzer wurde. Gleichzeitig entstand bei einer Reihe von Mitarbeitern das Gefühl: 'Was tut die Generaldirektion eigentlich? Wir fühlen uns nicht ausreichend darüber informiert, was mit unseren Fragen und Problemen eigentlich passiert!'

Einmal im Monat führte die Generaldirektion eine Sitzung mit allen Referatsleitern durch (Leitungsrunde). Oft kam es dabei zu langen und unfruchtbaren Diskussionen. Referats- und Fachbereichssitzungen sowie projektbezogene und unregelmäßige Sitzungen verliefen oft zäh oder chaotisch, manchmal mit starken emotionellen Ausbrüchen. Die Generaldirektion, unzufrieden über diese Situation, beauftragte den Autor als externen Berater, die Situation zu analysieren, Verbesserungen vorzuschlagen und zu implementieren.

Analyse

Bei seiner Analyse fiel es dem Autor auf, dass die Sitzungszeitpunkte und der Rhythmus der Besprechungen den Informationsfluss behinderten (siehe *Anlage 1*). Dadurch war man gezwungen, extra Sitzungen einzuführen, auf denen wöchentlich die dringendsten Probleme besprochen bzw. durch die Generaldirektion aufgenommen werden konnten. Eine andere Sitzung hatte einen ständig wechselnden Teilnehmerkreis, weil es jedem Mitarbeiter selbst überlassen war, ob er dabei sein wollte oder nicht. Die Folgen davon waren, dass Mitteilungen der Generaldirektion nicht jeden erreichten oder noch in anderen Sitzungen wiederholt werden mussten und dass immer wieder Themen zur Sprache kamen, die schon in einer früheren Zusammenkunft besprochen worden waren. Viele Informationen waren nur für einen Teil der Sitzungsteilnehmer von Interesse. Tagesordnungen wurden oft erst zu Beginn der Sitzung aufgestellt, und dann waren die Teilnehmer relativ unvorbereitet, was dazu

führte, dass man im Ernstfall anfang 'laut zu denken'. Sitzungen mit vorher festgelegten Tagesordnungen nannten vielfach nur das Thema, und nicht, was eigentlich von den Teilnehmern erwartet wird. Dadurch kam es zu Irritationen unter den Teilnehmern, die Diskussionen liefen fest und Tagesordnungspunkte mussten bis zur nächsten Sitzung verschoben werden.

Konzeption

Nach einer Reihe von Interviews und beobachtender Teilnahme an verschiedenen Sitzungen entwickelte der Autor zusammen mit der Generaldirektion ein neues Leitbild für das 'Sitzungsgebäude' und für die Qualität der Zusammenarbeit in Sitzungen. Wichtige *Ausgangspunkte* waren:

- Alle Sitzungen stehen auf dem Prüfstand; es gibt keine 'heiligen Kühe'. Sitzungen ohne deutliche Funktion finden nicht mehr statt.
- Das Sitzungsgebäude muss den Informationsstrom gewährleisten.
- Jeder Tagesordnungspunkt ist integraler Bestandteil des dazugehörigen Arbeitsprozesses. Er bildet eine Fortsetzung der Arbeit mit dem *organisatorisch Verantwortlichen als Eigner*. Die Sitzung ist kein isoliertes Geschehen.
- Regelmäßig werden kurze Sitzungen durchgeführt, wodurch das Bewusstsein für die Arbeitssituation der anderen gefördert wird und jeder sich beraten lassen kann durch die Kollegen.
- Jede geplante Sitzung findet nur dann statt, wenn die Teilnehmer mindestens zwei Tage vorher eine professionell aufgestellte Tagesordnung empfangen haben.
- Die Teilnahme an Sitzungen wird flexibilisiert: der Teilnehmerkreis ist abhängig vom Tagesordnungspunkt. Teilnahmekriterien: Informationen empfangen, Informationen geben, für den jeweiligen Tagesordnungspunkt potentiell einen wichtigen Beitrag liefern können. Für jeden Eingeladenen ist die Teilnahme Teil der Arbeit.

Es wurden weiterhin die folgenden *Sitzungsregeln* vereinbart:

1. Vorbereitung der Sitzung

Arbeitsprozesse/Geschäftsprozesse haben einen eindeutig Verantwortlichen (*Prozesseigner*), der auch innerhalb der Sitzung seine Verantwortung behält. Er bringt die (Teil-)Informationen und Einzelinteressen zusammen, wägt ab, führt den Tagesordnungspunkt einer Entscheidung zu und bleibt auch für die Realisierung der getroffenen Entscheidung verantwortlich. Er hat die Befugnis, innerhalb der vereinbarten Geschäftspolitik selbst Entscheidungen zu treffen.

Der Prozesseigner hat dafür zu sorgen, dass seine Entscheidung eine ausreichende Tragfähigkeit bei den Betroffenen erhält. Tragfähigkeit muss allerdings nicht Konsens bedeuten. Bei abteilungsüberschreitenden Themen oder Veränderungsprozessen (Projekten) wird ein Prozesseigner benannt.

Alle Sitzungen haben eine Tagesordnung, auf der die Prozesseigner angeben, welches Thema behandelt werden soll, welchen Status dieser Tagesordnungspunkt haben soll (Information, Beratung oder Entscheidung), welche Zeit benötigt wird und welche Kernfragen behandelt werden sollen. Die Führungskraft oder der Sitzungsleiter sammeln die verschiedenen Tagesordnungspunkte und erstellen daraus eine Gesamttagesordnung, die wenigstens drei Tage vorher im Besitz der Teilnehmer sein sollte. Das ist notwendig, damit sich alle Beteiligten entsprechend auf die Sitzung vorbereiten können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein Tagesordnungspunkt von maximal 10 Minuten für dringende Informationen eingeplant werden sollte.

2. Durchführung der Sitzung

Die Führungskraft oder der Sitzungsleiter ist Regisseur der Zusammenkunft. Er überwacht die Einhaltung der Sitzungsregeln und der Geschäftspolitik. Er ist weiterhin für die Einhaltung der Tagesordnung mit der entsprechenden Zeiteinteilung verantwortlich. Er stimuliert die Prozesseigner, ihre Verantwortung zum Treffen von Entscheidungen innerhalb der Geschäftspolitik wahrzunehmen.

Die einzelnen Tagesordnungspunkte werden durch die Prozesseigner selbst moderiert. Sie sind dabei nicht nur für den Inhalt sondern auch für den Prozess und die Interaktion zuständig. Das erfordert die Fähigkeit, auf diesen verschiedenen Ebenen steuern zu können. Die Prozesseigner haben insbesondere auf der Ebene der Interaktion für eine breite Beteiligung der Anwesenden zu sorgen und die Qualität der Besprechung zu fördern (Stichwort *Frage- und Beratungskultur*). Die Steuerung der Tagesordnungspunkte durch Prozesseigner beinhaltet auch die Entscheidungsfindung mit entsprechender Tragfähigkeit bei den Beteiligten.

Die Prozesseigner beenden ihre Besprechungspunkte jeweils mit der Angabe der durchzuführenden nächsten Schritte und sorgen dafür, dass die entscheidenden Punkte schriftlich fixiert werden. Um eine Informationsüberflutung durch umfangreiche Protokolle zu vermeiden, sollten lediglich Entscheidungen und Maßnahmen festgehalten werden.

3. Nachbereitung der Sitzung:

In jeder Sitzung werden die seit der letzten Zusammenkunft getroffenen Maßnahmen besprochen, um dadurch den Anschluss an die tägliche Arbeit zu gewährleisten und das Bewusstsein der Beteiligten für die jeweiligen Arbeits- und Geschäftsprozesse zu erhöhen. Dadurch kann auch das Teamgefühl verstärkt werden.

Um die neuen Sitzungsregeln und -prinzipien lebendig zu halten, wird durch den Sitzungsleiter bzw. die verantwortliche Führungskraft mit den Teilnehmern regelmäßig auch über die Qualität der Zusammenarbeit gesprochen. Sitzungsregeln können weiterentwickelt und verbessert werden, wenn es notwendig sein sollte.

Schließlich entwickelte der Autor einen Vorschlag für ein neues Besprechungsgebäude (siehe *Anlage 2*). Einige Sitzungen entfielen und andere wurden in Dauer, Reihenfolge und zeitlichem Rhythmus verändert bzw. synchronisiert. Flexibilisierte Teilnahme entsprechend der Funktionen und dem potentiellen Beitrag für einzelne Tagesordnungspunkte bedeutete einen Bruch mit der Vergangenheit.

Implementierung

Mit den neuen Prinzipien und Sitzungsregeln begann in der ZLB die Implementierungsphase für das neue Besprechungsgebäude und die neue Sitzungskultur. Die Generaldirektion traf die Entscheidung für eine Probezeit von einem halben Jahr. In dieser Zeit wurden alle Sitzungen entsprechend verändert und anders geleitet. Der Autor begleitete gleichzeitig eine Reihe der Sitzungen, um die neuen Prinzipien und Regeln den Beteiligten zu erläutern und mit ihnen zu üben. Dabei erwies es sich als notwendig, insbesondere die folgenden Fähigkeiten zu trainieren:

- Das Vorbereiten einer Tagesordnung entsprechend den neuen Prinzipien.
- Das Entwerfen einer zum Thema und Status des Besprechungspunktes passenden Vorgehensweise.
- Abstrakte Aussagen durch konkrete Beispiele zu illustrieren.
- Fragen stellen als Alternative zu voreiligen Schlüssen und Standpunkten; offene Fragen, Fragen nach Argumenten und Fakten.
- Prozesseigner beraten als Alternative für Diskussion, ohne offen oder verborgen mit Sanktionen zu drohen, wenn erteilte Ratschläge nicht aufgenommen werden (den Prozesseigner in seiner Verantwortung lassen).

- Die Entscheidungsfindung für jeden nachvollziehbar machen. Dabei ist nicht der Inhalt der Entscheidung von Bedeutung, sondern der Prozess, der zu dieser Entscheidung geführt hat.

Ergebnis des Erneuerungsprozesses in der ZLB

Bei der Überprüfung der neuen Struktur nach einem halben Jahr wurde deutlich, dass die Mitarbeiter der ZLB sich an die Veränderungen gewöhnt hatten. Die Vorteile des strukturierteren Arbeitens hatten überzeugt. In den Besprechungen werden Probleme schneller gelöst als früher und das Phänomen des Hochdelegierens ist deutlich zurückgegangen. Die Arbeit mit Prozesseignern, die ihren Tagesordnungspunkt eigenverantwortlich leiten, sorgt für mehr Transparenz und Deutlichkeit.

Die neuen Prinzipien der Zusammenarbeit in Sitzungen bildeten auch die Grundlage für die übrigen Organisationsentwicklungsprozesse in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Für jede Fragestellung wurde ein Prozesseigner gesucht, der unabhängig von seiner hierarchischen Position, in eigener Verantwortung den Erneuerungsprozess gestalten sollte. Er hatte dafür zu sorgen, dass es zu tragfähigen Lösungen kam. In Besprechungen mit Mitarbeitern und Führungskräften entwickelte er seine Konzeptionen und Vorschläge (Beratungskultur), bis sie zur formalen Entscheidung durch den Vorstand reif waren. Auch danach blieb der Prozesseigner noch verantwortlich für die Implementierung der Erneuerung.

Entwöhnungserscheinungen

- In einem solchen Transformationsprozess vermissen einige Teilnehmer die emotionale Befriedigung heftiger Diskussionen. Sie haben das starke Bedürfnis, Diskussionen 'zu gewinnen' oder Autorität zu demonstrieren. Für ein Unternehmen und das soziale Klima ist eine zu starke Subjektivierung der Beziehungen nicht fruchtbar. Der Berater hat diese Erscheinungen ernst zu nehmen und das darin enthaltene Engagement in fruchtbare Ratschläge und Tipps umzuwandeln. Engagement wird belohnt durch das erfolgreiche Implementieren von getroffenen Entscheidungen und durch das Geben von Ratschlägen, die diese Erfolge ermöglichen. Die Diskussion kann durch nach Vertiefung strebende, professionalisierte Fragetechniken transformiert und so 'sozialer Darwinismus' vermieden werden.
- Eine Fallgrube für Führungskräfte ist die Durchsetzung eigener 'Lieblingslösungen'. Damit wird dem Prozesseigner die inhaltliche Verantwortung wieder entzogen. So kann es schnell wieder zu früheren Haltungen kommen: Mitarbeiter warten ab, was der Chef zu sagen hat. Eigeninitiative und Ver-

antwortungsgefühl werden negativ beeinflusst. Führungskräfte sollten viel mehr lernen, mit Geschäftspolitik und Kriterien zur Zielerreichung zu steuern.

- Für einige Sitzungsteilnehmer steht das Treffen anderer Kollegen während der Sitzung im Vordergrund. Auch wenn in der neuen Sitzungskultur der Arbeitsaspekt verstärkt wird, ist der soziale Aspekt nicht zu unterschätzen. In einem Transformationsprozess sollte man dem Rechnung tragen. Zum Beispiel kann in jeder Sitzung ein Thema behandelt werden, das das soziale Klima im Unternehmen behandelt. In Sitzungen kann auch regelmäßig über Erfolge aus den einzelnen Bereichen berichtet werden oder man plant Zeit ein, um informell über die Zeit seit der letzten Sitzung zu sprechen. Sehr positiv wirkt sich auch die Einführung kurzer Sitzungspausen, die auch wirklich Pausen sind, auf das Klima aus.

Fazit

In der Praxis zeigt sich, dass es für Sitzungsleiter und Teilnehmer nicht einfach ist, das in Jahren eingeübte Verhalten zu verändern. Für eine Transformation ist es notwendig, die Gesetzmäßigkeiten für Zusammenarbeit und Methoden zu ihrer Anwendung ebenso zu kennen, wie praktische Erfahrung im Umgang damit zu haben. Gewohnheiten sind oft tief verwurzelt und prägen die formellen und informellen Beziehungen der Beteiligten.

Eine Erneuerung der Sitzungskultur und -struktur ist für alle Beteiligten ein enormer Lernprozess, der ohne begleitende Hilfe von außen nur sehr mühsam durchzuhalten ist. Die Unterstützung der neuen Prinzipien durch die Unternehmensleitung ist zwar eine Grundvoraussetzung für den Erfolg, aber noch nicht ausreichend, um einen langfristigen Erfolg zu garantieren. Führungskräfte allein sehen sich in diesem Prozess vor die unmögliche Aufgabe gestellt, sich wie Münchhausen an den eigenen Haaren aus dem Morast zu ziehen.

Die Qualität der Zusammenarbeit in Besprechungen ist sehr komplex und hartnäckig gegen Veränderungen. Eine Verbesserung erfordert eine professionelle Begleitung durch einen externen oder internen Berater, einen Organisationscoach, der die Situation analysiert, Vorschläge für Veränderungen entwickelt und diese in den Besprechungen mit den Betroffenen implementiert und einübt. Diese Aufgabe verlangt neben Objektivität vor allem organisatorische, didaktische und soziale Kompetenz.

Die Umsetzung zeigt, dass schon nach kurzer Zeit bedeutende Effizienzsteigerungen und Verbesserungen des sozialen Klimas erreichbar sind. Die Schwierigkeit der Umsetzung hat dabei weniger mit technischen Aspekten zu

tun als vielmehr mit der unvoreingenommenen Bereitschaft, gemeinsam in diesen Prozess einzusteigen. Langfristiger Erfolg erfordert Durchhaltevermögen. Wie beim Geigenspielen: Virtuosität braucht Zeit.

Literatur:

Ferdinand J.C.M. van Koolwijk, *Außer Reden nichts gewesen? Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Besprechungen*, Bielefeld: Bertelsmann, 1998

Horst Peter Wickel, *Barocker Auftritt am Konferenztisch*, Süddeutsche Zeitung Nr. 213, 15.09.1999, Seite 22

ANHANG 1

Analyse der Besprechungsstruktur der ZLB - Ist-Situation (Dezember 1998)

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Dauer
Vorstandsrunde	Vorstand, Abteilungsleiter	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Zielsetzung beraten und entscheiden • Treffen von inhaltlichen, organisatorischen, finanziellen und personellen Entscheidungen • Informationsaustausch 	1x wöchentlich 1,5 - 5 Stunden
Leitungsrunde	Vorstand, Abteilungsleiter, Referatsleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Beraten von inhaltlichen und organisatorischen Problemen • Treffen bzw. Konkretisieren von Entscheidungen 	alle 4 Wochen ca. 2 Stunden
Hausrunde BStB	Teilnehmer verschiedener Ebenen und Aufgabenbereiche der BStB	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechen von Hausproblemen • Informationen aus Vorstand und Leitungsrunde • Absprachen zum Weitergeben von Informationen 	wöchentlich max. 1 Std.

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Dauer
Montagsrunde AGB	Referatsleiter im Haus AGB + 1 Fachbereichslei- ter + Verwaltung	Informationen aus der Vor- stands- und der Leitungsrun- de, organisatorische Ent- scheidungen für das Haus treffen, Rückmeldungen zu Problemen	wöchent- lich max. 1,5 Stun- den
Jour fixe	Vorstand beim gemeinsamen Jour fixe beider Häuser, Direktorin AGB/ Direktorin BStB in den jeweiligen Häusern, freiwillige Teil- nahme aller in- teressierten Mit- arbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Sammeln von Problemen 	wöchent- lich max. 1 Std. in den Häu- sern AGB und BStB, alle 4 Wo- chen ge- meinsam in der AGB oder BStB
Betriebsabtei- lungssitzung	Abteilungsleiter + Referatsleiter der Abteilung + Lei- terin der lokalen EDV	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen aus der Vor- standssitzung • Anregung und Koordination konzeptioneller Entwick- lungen • Besprechen der Jahrespla- nung • Aufgreifen aktueller Prob- leme der Aufbau- und Ab- lauforganisation und Ent- wicklung von Lösungsan- sätzen • Aufgabenverteilung 	1x im Mo- nat 2 Stunden
Fachlektoren- runde	Abteilungsleiterin Medienzentrum + alle Fachlektoren	Besprechung, Lösung von Problemen	alle 4 Wo- chen 2 Stunden

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Dauer
Zentrum für Berlinstudien: 1. große Dienstbespre- chung 2. kleine Dienstbespre- chung	Referatsleiter + alle Mitarbeiter, die keinen Spät- dienst haben	zu 1. Intensive Besprechung von Problemen mit Entschei- dung über Lösungswege, Verantwortlichkeiten, Zeitplan usw. zu 2. Information über lau- fende Angelegenheiten, Weitergabe von Informatio- nen aus der Haus- und Lei- tungsrunde	zu 1.: 1x im Monat 2 Stunden anstelle von 2. zu 2.: jede Woche 45 Min.
Referat Infor- mation: Klausuren	Referatsleiter + Mitarbeiter des Referats	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen aus dem Ar- beitsalltag • Besprechen von Konzep- ten • Jahresplanung incl. Kon- trolle • Aufgabenverteilung und Kontrolle 	alle 6 Wo- chen 2,5 Stunden
Benutzungs- runde	Referatsleiter + Gruppenleiter im Referat	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Besprechung und Lösung von Problemen • Abstimmung zwischen den Bereichen 	wöchent- lich etwa 2 Stunden
Referat Ge- schäftsgang	Referatsleiter + Gruppenleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Problemlberatung und -lösung • Planungen • Vorbereitung für Leitungs- runde 	alle 4 Wo- chen 2 Stunden

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Dauer
FB Kunst, Bühne, Me- dien	FB-Leiter und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • fachliche Abstimmung (Aufgaben und Termine) • Entwicklung neuer Initiativen • Organisation Pultbereich 	2 x im Monat et- wa 1,5 Stunden
FB Musikbib- liothek: Allg. Dienstbe- sprechung	FB-Leiter und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Probleme diskutieren und lösen • Entscheidungen treffen 	1 x im Monat max. 2 Stunden
FB Medizin	FB-Leiter und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe • Informationen für den Aus- kunftsdienst austauschen • inhaltliche Fragen des Fachbereichs und des Ge- schäftsganges besprechen • Arbeitsorganisatorische Fragen besprechen 	1 bis 2 x im Monat max. 2 Stunden
Bereich Öff- entlichkeit- sarbeit: Arbeitssitzung	Bereichsleiterin und Mitarbeiter des Bereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Arbeitsauf- gaben • Informationsaustausch • Diskussion • Entscheidungsbekanntga- be 	wöchent- lich 1,5 Stunden
FB Informatik, Mathematik und FB Multi- media	FB-Leiterin und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechen von aktuellen und längerfristigen Zielen und Arbeitsvorhaben • Besprechung von Proble- men und Suche nach Lö- sungen • Besprechen von organisa- torischen Fragen • Informationsaustausch • Öffentlichkeitsarbeit, Prä- sentation 	wöchent- lich mit unter- schied- licher Dauer (ange- strebt ist 1 Stunde)

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Dauer
Allgemeine Verwaltung	Abteilungsleiter und MA der allg. Verwaltung beider Standorte	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Gedankenaustausch • Abstimmung/Koordinierung von Arbeitsvorgängen • Problembewältigung 	alle 2 oder 4 Wochen max. 2 Stunden
FB Kinder- und Jugendbibliothek	FB-Leiterin und alle Mitarbeiter des FB	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Besprechen von neuen Projekten • Problemlösung 	wöchentlich ca. 1 Stunde
Ortsleihe	Leiterin Ortsleihe und alle Mitarbeiter des Bereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Besprechen und Lösen von Problemen 	wöchentlich ca. 1 Stunde
AG Öffentlichkeitsarbeit	Mitglieder der Arbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Abstimmung im Haus • Entscheidungsbekanntgabe 	4 x im Jahr 1,5 Stunden

Neben diesen regelmäßigen Besprechungen werden von vielen Bereichen bei Bedarf noch weitere Besprechungen durchgeführt; meist zu inhaltlichen oder organisatorischen Fragen (Titelaufnahme, Pflichtexemplarstelle, Retrokonversion und Schlagwortredaktion, Historische Sondersammlungen, FB Geistes- und Sozialwissenschaften).

ANHANG 2

Besprechungsstruktur der ZLB - Sollstruktur (Mai 1999)¹

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Zeit
Vorstandsrunde	Vorstand, Abteilungsleiterin Medien-Zentrum, Abteilungsleiterin Betriebsabteilung, Abteilungsleiter allgemeine Verwaltung/ Controlling (nur für verwaltungsrelevante Punkte)	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Zielsetzungen der ZLB beraten und entscheiden • Treffen von inhaltlichen, organisatorischen, finanziellen und personellen Entscheidungen • Informationsaustausch • Vorbereiten der Leitungsrunde 	Dienstag 13-15 Uhr
Leitungsrunde	Vorstand, Abteilungsleiter, Referatsleiter, Öffentlichkeitsarbeit, Besucherbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Besprechen von Konzeptionen, Veränderungen und längerfristigen Planungen • Beraten von inhaltlichen und organisatorischen Problemen • Treffen bzw. Konkretisieren von Entscheidungen 	Dienstag 10-12 Uhr, jeder 1. Dienstag 11-13 Uhr
Jour fixe	Vorstand, Abteilungsleiter und jeweils minimal ein Vertreter aus jedem Referat bzw. Fachbereich	<ul style="list-style-type: none"> • generelle Informationen, die für alle Mitarbeiter relevant sind • Vorstellen konzeptioneller Überlegungen für die ZLB • Kurzberichte aus den einzelnen Referaten / Fachbereichen 	alle 14 Tage mittwochs 9-10 Uhr

¹ Die genannten Teilnehmer bilden den Kern der jeweiligen Sitzung. Entsprechend dem Thema/Fragestellung des jeweiligen Tagesordnungspunkt kann dieser Kreis erweitert werden (unabhängig von der Hierarchiestufe). Die angegebene Zeit ist die maximale Dauer.

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Zeit
Referatssitzungen 1. kleine Dienstbesprechung 2. große Dienstbesprechung	Referatsleiter mit allen Gruppenleitern bzw. allen Mitarbeitern (bei kleinen Referaten)	zu 1.: <ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe aus der Leitungsrunde, aus der Verwaltungsrunde • Sammeln von Fragestellungen für die Leitungsrunde, die Verwaltungsrunde • Treffen von Entscheidungen bei akuten Problemen des Referats zu 2.: <ul style="list-style-type: none"> • siehe 1. • Beratung zu konzeptionellen Fragen im Referat mit Planung und Aufgabenverteilung • Kontrolle der Planung 	zu 1.: jede Woche max. 45 Min. mittwochs oder donnerstags zu 2.: alle 4 Wochen max. 2 Stunden
FB-Sitzungen 1. Kleine Dienstbesprechung 2. Große Dienstbesprechung	Gruppen- bzw. FB-Leiter mit seinen Mitarbeitern (sofern nicht schon durch Referatssitzung erledigt)	zu 1.: <ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe aus der Referats-Dienstbesprechung • Sammeln von Fragestellungen für die Referats-Dienstbesprechung • Treffen von Entscheidungen bei akuten Problemen des FB zu 2.: <ul style="list-style-type: none"> • siehe 1. • Beratung zu konzeptionellen Fragen im FB mit Planung und Aufgabenverteilung • Kontrolle der Planung 	zu 1.: wöchentlich max. 45 Min. zu 2.: alle 4 Wochen max. 2 Stunden

Besprechung	Teilnehmer	Ziel	Zeit
Verwaltungssitzung	Abteilungs- und Bereichsleiter Verwaltung und alle Referatsleiter sowie weitere Mitarbeiter aus der Verwaltung, sofern zur Problemlösung notwendig	<ul style="list-style-type: none">• Besprechen von Problemen, die die Referate in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsbereich betreffen	alle 14 Tage montags max. 2 Stunden (Tagesordnung 3 Tage vorher)
AG Öffentlichkeitsarbeit	Mitglieder der Arbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Beratung, Abstimmung im Haus• Entscheidungsbekanntgabe	4 x im Jahr 1,5 Stunden

